

PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI ADMINISTRATOR DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS LAYANAN ADMINISTRASI DI SMP SANTU PETRUS PONTIANAK

Rudy Saleh, Masluyah Suib, Herculanus Bahari Sindju

Program Studi Magister Administrasi Pendidikan FKIP Untan, Pontianak

Email: aluhian@gmail.com

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran empirik tentang peranan kepala sekolah SMP Santu Petrus Pontianak dalam meningkatkan efektivitas layanan administrasi di SMP tersebut. Metode Penelitian ini adalah kualitatif, dengan pendekatan studi kasus (case study). Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi serta analisis dengan cara reduksi, penyajian data, dan membuat kesimpulan. Pengujian reliabilitas data dilakukan dengan memperpanjang masa pengamatan, meningkatkan ketekunan, triangulasi, bahan referensi dan mengadakan member check. Hasil penelitian ditemukan bahwa kepala sekolah sebagai administrator telah menjalankan perannya: (1) membuat perencanaan layanan administrasi dengan melibatkan dewan guru; (2) Melaksanakan secara konsisten perencanaan layanan administrasi yang telah disusunnya; (3) Melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan perencanaan layanan administrasi melalui rapat dewan guru sepanjang tahun berjalan efektif; melalui supervisi dan monitoring; (4) Mengubah kesulitan menjadi tantangan dan kemudahan menjadi tanggungjawab.

Kata Kunci: administrator, efektivitas, layanan administrasi.

Abstract: The purpose of this study is to determine the empirical description for the role of the principal of Santu Petrus Junior High School Pontianak in improving the effectiveness of services in the administration of the school in question. The Methods of this study is a qualitative case study approach (case study). Data were collected through interviews, observation and documentation and analysis by means of reduction, data presentation, and conclusion drawing. Testing the reliability of the data is done by extending the observation period, increasing persistence, triangulation, reference materials and conduct member checks. The results of the study found that the principal has to perform its role as an administrator: (1) a plan for administrative services with the involvement of the board of teachers; (2) Implement consistently the plans of administration services that the banks have made; (3) To evaluate the implementation of the plans of administration services through board meetings throughout the year ; through supervision and monitoring; (4) Change the difficulty to the challenge and the responsibility of ease.

Keywords: administrator, effectiveness, administration services.

Kualitas proses pendidikan dan kesuksesan sebuah sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan sangat bergantung dari berbagai faktor yang saling mempengaruhi yang dimiliki oleh sekolah tersebut seperti, di antaranya, kepala sekolah dengan salah satu perannya sebagai administrator pendidikan, kualifikasi guru, kurikulum, siswa, finansial, fasilitas, dan masyarakat penyelenggara pendidikan. Seperti dikatakan Suhardan, dkk (2012:106): “mutu pendidikan merupakan fungsi dari mutu besar kelas, kualifikasi guru, gedung, ruangan, perlengkapan, buku, perpustakaan dan laboratorium”. Di antara faktor-faktor tersebut kepala sekolah sebagai administrator memegang peranan yang sangat penting. Menurut Mulyasa (2011: 107) : Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, mengelola administrasi keuangan.

Kepala sekolah sebagai administrator, yang sejatinya adalah guru terqualifikasi yang diberi tugas tambahan untuk memimpin sekolah, menurut Hoy dan Miskel (2008:305) merupakan “*the key to school effectiveness*”. Mulyasa (2011:158) mengatakan: “Kegagalan dan keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh kepala sekolah, karena kepala sekolah merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh sekolah menuju tujuannya”. Scheerens dan Bosker dalam Hoy dan Miskel (2008:303) menempatkan kepemimpinan pendidikan atau kepala sekolah sebagai administrator di urutan pertama dari 13 faktor yang menentukan efektivitas pendidikan. Adapun 13 faktor tersebut adalah: (1) *Educational Leadership*; (2) *Curriculum Quality/Opportunity to Learn*; (3) *Achivement Orientation*; (4) *Effective Learning Time*; (5) *Feedback and Reinforcement*; (6) *Classroom Climate*; (7) *School Climate*; (8) *Parental Involment*; (9) *Independent Learning*; (10) *Evaluative Potential*; (11) *Consensus and Cohesion*; (12) *Structured Intruction*; (13) *Adaptive Instruction*.

Menurut Purwanto (2012:14) “tanpa administrasi dan kepemimpinan yang baik, sulit bagi sekolah untuk berjalan lancar menuju ke arah tujuan pendidikan dan pengajaran yang seharusnya dicapai oleh sekolah itu”. Hechinger (1981:V) memperlihatkan hubungan erat antara mutu sekolah dengan kepala sekolah, ia menuliskan: *I have never seen a good school with a poor principal or a poor school with a good principal. I have seen unsuccessful schools turned into successful ones and, regrettably, outstanding schools slide rapidly into decline. In each case, the rise or fall could readily be traced to the quality of the principal* (Saya tidak pernah melihat ada sekolah yang bagus dengan kepala sekolah yang jelek atau sekolah yang jelek dengan kepala sekolah yang bagus. Saya pernah melihat sekolah yang gagal berubah menjadi sekolah yang sukses dan, sayangnya, kemudian segera jatuh kembali. Dalam hal ini, sukses atau gagal sebuah sekolah bisa ditelusuri dari kualitas kepala sekolahnya).

Pemerintah, dalam hal ini adalah Departemen Pendidikan Nasional, sangat menyadari akan peranan penting kepala sekolah terhadap efektivitas layanan pendidikan. Karena itu, Pemerintah dalam Mulyasa (2011: 98): Menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator, dan super-visor (EMAS). Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperanan sebagai leader, innovator dan motivator di seko-lahnya. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pen-didikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berperan sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, mo-tivator (EMASLIM). Berdasarkan penetapan tersebut maka kepala sekolah memiliki 7 peran, yaitu kepala sekolah sebagai edukator, kepala sekolah sebagai manajer, kepala sekolah sebagai administrator, kepala sekolah sebagai supervisor, kepala sekolah sebagai leader, kepala sekolah sebagai innovator, dan kepala sekolah sebagai motivator.

Sebagai edukator kepala sekolah berperan sebagai pendidik yang bertanggung jawab dalam proses pembentukan karakter para siswa yang didasari nilai-nilai dari Esensi Pendidikan, di Indonesia nilai-nilai dari Esensi Pendidikan adalah nilai-nilai Pancasila. Sebagai edukator kepala sekolah haruslah berorientasi pada tindakan: *mengajar (memberi contoh), membimbing dan mengembangkan*. Sebagai manajer kepala sekolah berperan sebagai pengelola sumber daya untuk mencapai tujuan institusi pendidikan secara efektif dan efisien melalui fungsi-fungsi manajerial, dengan bertindak dalam: *menyusun Program, menyusun organisasi kepegawaian, menggerakkan staff dan mengoptimalkan sumber daya manusia*.

Kepala Sekolah sebagai administrator berperan sebagai pengatur penataaksanaan sistem administrasi pada bidang-bidang: *kesiswaan, kurikulum dan pembelajaran, personil, keuangan, tata usaha, sarana prasarana, dan hubungan masyarakat*, dengan berorientasi pada program kegiatan : mengelola Administrasi KBM dan BK, mengelola Administrasi Kesiswaan, Mengelola Administrasi Keuangan, mengelola Administrasi Sarana/Prasarana dan mengelola Administrasi Komite Sekolah. Kepala Sekolah sebagai supervisor berperan sebagai orang yang berupaya dalam membantu dan mengembangkan profesionalitas guru, dengan berorientasi pada: *Teknik Individu, Kelompok, dan Kunjungan Kelas*. Kegiatan-kegiatan yang dapat dilakukan dalam konteks Kepala Sekolah sebagai Supervisor, adalah: *menyusun program supervisi, melaksanakan supervisi dan memanfaatkan hasil supervisi*.

Kepala Sekolah sebagai leader berperan sebagai pemimpin yang berupaya untuk mempengaruhi orang-orang untuk bekerjasama mencapai tujuan, dengan berorientasi pada tugas dan berorientasi pada hubungan. Sebagai leader dari Kepala Sekolah dituntut kemampuan-kemampuan untuk *menampilkan pribadi, mengenal bawahan/peserta didik, memahami visi dan misi sekolah, mengambil keputusan, dan berkomunikasi*. Kepala Sekolah sebagai inovator berperan sebagai pribadi yang dinamis dan kreatif, yang tidak terjebak pada suatu rutinitas. Kepala Sekolah sebagai inovator harus memiliki kemampuan-kemampuan untuk: *menemukan gagasan-gagasan baru atau terkini dan melakukan pembaharuan di sekolah*.

Kepala Sekolah sebagai motivator berperan sebagai pemimin yang senantiasa memberi dorongan agar seluruh komponen pendidikan dapat berkembang secara profesional. Untuk peranan ini maka kepala Sekolah harus memiliki kemampuan-kemampuan untuk: *mengatur lingkungan kerja, mengatur suasana kerja, menerapkan prinsip, dan memberikan penghargaan dan hukuman.*

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Bab I Pasal 1 butir 9 mengatakan “Standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidik”. Mengacu pada Peraturan Pemerintah tersebut maka peranan utama kepala sekolah sebagai administrator adalah perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Kotter (1990) dalam Hoy dan Miskel (2008:420) mengatakan bahwa “*administrators plan and budget, organize and staff, and control and solve problems*”.

Layanan administrasi yang efektif merupakan salah satu syarat yang harus dilaksanakan oleh setiap sekolah. Tanpa layanan administrasi yang efektif, sulit sekali bagi sekolah untuk berjalan lancar menuju ke arah tujuan pendidikan dan pengajaran yang seharusnya dicapai oleh sekolah itu. Layanan Administrasi adalah berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan, kepegawaian, kesiswaan, evaluasi, pembiayaan dan penyelesaian masalah, dengan menggunakan atau memanfaatkan fasilitas yang tersedia baik personel, spiritual maupun material, untuk mencapai suatu tujuan pendidikan di jenjang pendidikan tersebut. Karena itu, kepala sekolah sebagai administrator sudah seharusnya memberikan layanan administrasi yang efektif di sekolah yang dipimpinnya.

Efektivitas layanan administrasi terletak pada ketepatan dari aktivitas-aktivitas atau kegiatan-kegiatan layanan administrasi yang diberikan sehingga membuahkan hasil nyata sesuai dengan mutu dan waktu yang telah diharapkan. Supaya layanan administrasi itu tepat guna atau menjadi efektif, kepala sekolah perlu memahami, menguasai, dan mempunyai kapasitas untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas atau kegiatan-kegiatan layanan administrasi yang menjadi tanggung jawabnya. Menurut Purwanto (2012:106) : Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan dan pengajaran di sekolahnya. Oleh karena itu, untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala sekolah hendaknya memahami, menguasai, dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan peranannya sebagai administrator pendidikan.

Pemerintah melalui Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, khususnya pada Bab I Pasal 1 butir 9 menghendaki agar kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, baik kabupaten/kota, provinsi, maupun nasional mencapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidik. Kenyataan di lapangan, khususnya di Provinsi Kalimantan Barat, perwujudan harapan Pemerintah tersebut secara umum belum menggembirakan. Menurut data Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Kalimantan Barat pada tahun 2010 lalu: Peserta ujian nasional SMP/ sederajat sekitar 58.018 siswa, lulus

42.071 siswa atau 72,5 persen, dan tidak lulus UN 15.947 siswa atau sekitar 27,5 persen... ada 33 SMP dari 1.036 yang tidak lulus 100 persen atau nol persen tingkat kelulusannya, delapan SMP negeri dan sisanya 25 SMP swasta dan SMP terbuka yang tersebar di provinsi itu. Keadaan terus membaik dari tahun ke tahun. Pada UN tahun 2011 jumlah siswa yang tidak lulus menurun menjadi 3.722 siswa. Sedangkan UN tahun 2012 jumlah siswa yang tidak lulus menurun lagi menjadi hanya 1.402 siswa, dan UN tahun 2013 yang tidak lulus hanya 631 siswa saja. Patut disyukuri bahwa SMP Santu Petrus Pontianak tidak mengalami kenyataan seperti yang dialami oleh sejumlah SMP/ sederajat di Provinsi Kalimantan Barat sebagaimana ditunjukkan oleh data di atas tidak, sebaliknya SMP tersebut cukup berhasil membawa para siswanya mencapai prestasi yang cukup gemilang, seperti yang dapat dilihat pada Tabel 1: *Kelulusan UN Siswa SMP Santu Petrus Pontianak Pada 3 Tahun Terakhir dibandingkan dengan Kelulusan UN Siswa dari SMP lainnya.*

Tabel 1
Kelulusan UN Siswa SMP Santu Petrus Pontianak
Pada 3 Tahun Terakhir dibandingkan dengan
Kelulusan UN Siswa dari SMP lainnya

Tahun Pelajaran	Jumlah Peserta UN		Persentase Lulusan UN		Nilai Rata – Rata UN	
	SMP St. Petrus	SMP Se- Kalbar	SMP St. Petrus	SMP Se- Kalbar	SMP St. Petrus	SMP Se-Ptk
2010/2011	303	58.018	100 %	72,50	30,88	30,06
2011/2012	291	60,518	100 %	56,79	30,82	29,51
2012/2013	352	64,762	100 %	98,27	29,08	

Sumber: Dokumen SMP Santu Petrus Pontianak

Prestasi akademik yang dicapai oleh SMP Santu Petrus tersebut, selain tidak terlepas dari efektivitas dan mutu layanan pendidikan yang diberikan, juga karena pengaruh dari berbagai komponen sumber daya, seperti jumlah kelas yang besar, kualifikasi guru, gedung, ruangan, sarana prasarana, perpustakaan, multimedia dan laboratorium, yang dimiliki oleh SMP tersebut sehingga pada periode tersebut SMP tersebut mampu mencetak lulusan 100%. Dan tentunya satu komponen lainnya dari sumber-sumber daya tersebut yang tidak bisa dilihat sebelah mata adalah peranan kepala sekolah sebagai administrator yang merencanakan, mengkoordinasikan pelaksanaan dan mengevaluasi seluruh proses kegiatan belajar mengajar di SMP tersebut.

SMP Santu Petrus Pontianak adalah salah satu unit sekolah asuhan Yayasan Pendidikan Kalimantan. SMP tersebut merupakan salah satu sekolah

swasta yang sudah lebih dari 6 dekade berkarya di kota Pontianak, tepatnya sudah berdiri sejak Tahun 1950, dan sudah lebih dari 2 dekade terakhir ini menjadi salah satu SMP swasta favorit di kalangan masyarakat, terutama di kota Pontianak.

Muncul pertanyaan bagaimana peranan kepala sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan efektivitas layanan administrasi di SMP Santu Petrus Pontianak? Pertanyaan tersebut menarik untuk dijawab mengingat bahwa SMP Santu Petrus itu sudah cukup lama berkarya di kota Pontianak, dan merupakan salah satu sekolah favorit yang berkualitas, baik ditinjau dari prestasi-prestasi yang diraihinya maupun dari kualitas para siswanya. Karena itu, peranan kepala sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan efektivitas layanan administrasi di SMP Santu Petrus Pontianak dianggap sangat rasional dan menarik untuk diteliti.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (2012:1) “metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objektif ilmiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci”. Penelitian ini tidak dimaksudkan untuk menguji suatu teori atau melihat hubungan variable, tetapi berupaya menghasilkan suatu konsep atau teori yang nanti dapat diterapkan di tempat atau waktu yang lain. Dalam penelitian ini objek dipandang sebagai fenomena yang alamiah atau *natural setting*, dinamis, hasil konstruksi pemikiran, dan holistik.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus intrinsik (*intrinsic case study*). Menurut Denzin dan Lincoln (2009:301) “studi kasus intrinsik ditempuh oleh peneliti karena ingin lebih memahami sebuah kasus tertentu, karena dalam seluruh aspek kekhususan dan kesederhanaannya, kasus ini menarik minat”. Lokasi penelitian ini dilakukan di SMP Santu Petrus Pontianak kecamatan Parit Tokaya Kota Pontianak yang merupakan satuan pendidikan menengah pertama yang bercirikan Katolik. SMP tersebut diselenggarakan oleh Yayasan Pendidikan Kalimantan di bawah pembinaan Dinas Pendidikan Kota Pontianak.

Sumber data dipilih, sesuai dengan fokus dan tujuan penelitian. Lofland dalam Basrowi dan Suwandi (2009:169) menyatakan bahwa “sumber utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain”. Dalam penelitian ini pengumpulan data menggunakan sumber primer dan sumber sekunder.

Teknik pengumpulan data Metode observasi adalah studi yang disengaja dan sistematis tentang fenomena-fenomena sosial, dan gejala-gejala dengan jalan pengamatan serta pencatatan. Dalam pelaksanaan observasi, peneliti terlebih dahulu memberitahu informan tentang data-data yang diperlukan untuk penelitian, apa saja yang akan diamati. Pelaksanaan pengumpulan data dilakukan dari pagi jam 08:00 sampai jam 13:00. Selama mengumpulkan data, peneliti berusaha selalu hadir bersama-sama informan.

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu oleh dua pihak, dalam penelitian ini adalah proses tanya jawab antara peneliti dan informan,

dalam rangka untuk mendapatkan data tentang kepala sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan efektivitas layanan administrasi. Peneliti mulai dengan mengajukan pertanyaan terstruktur, yaitu pertanyaan yang sudah dipersiapkan sebelum melakukan pengumpulan data; kemudian pertanyaan dikembangkan sesuai dengan permasalahan yang ditemukan di lapangan, sampai semua data sudah terkumpul; tujuannya untuk memverifikasi, mengubah dan memperluas informasi. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi atau data yang tidak dapat diperoleh melalui observasi.

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif. Pada prinsipnya adalah bertujuan untuk mewujudkan pemahaman terhadap hasil temuan, berdasarkan data pengamatan, wawancara mendalam maupun dokumentasi. Menurut Miles dan Huberman dalam (Sugiyono, 2009:91) analisis data terdiri dari: *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*".

Pengecekan keabsahan temuan untuk mengetahui bahwa data yang diperoleh betul betul valid, harus dijamin bahwa hasil yang diperoleh dan interpretasinya adalah tepat. Dalam penelitian kualitatif menurut Sugiyono (2009:119) "temuan atau data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti".

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Perencanaan layanan administrasi Kepala sekolah sebagai administrator, yang sejatinya adalah guru terqualifikasi yang diberi tugas tambahan menjalankan tugas sekolah, merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh sekolah yang dipimpinnya menuju tujuannya. Selaku pengendali dan penentu arah sekolah maka dengan sendirinya dituntut dari kepala sekolah sebagai administrator untuk mampu membuat suatu perencanaan yang baik dari seluruh proses layanan administrasi di sekolah yang dipimpinnya. Perencanaan yang dimaksudkan adalah suatu aktivitas untuk menetapkan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan pada saat melaksanakan layanan administrasi, supaya di dalam melaksanakan layanan administrasi kepala sekolah sebagai administrator benar-benar siap dan terarahkan, sehingga tingkat efektivitas tertinggi dari seluruh proses layanan administrasi yang diharapkan dapat terwujud.

Dalam proses membuat suatu perencanaan yang baik tersebut semestinya kepala sekolah sebagai administrator memperhatikan hal-hal berikut, seperti: (1) melakukan kajian atau analisis SWOT dan *Need Assessment* yang memadai, melibatkan personil-personil tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang diberi kewenangan dan kesempatan untuk melaksanakan tugas-tugas layanan administrasi yang sesuai dengan tingkat tanggung jawab yang diembannya, (2) menentukan dan merumuskan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai secara jelas, rinci, operasional dan realistis, (3) menentukan program kerja atau kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan supaya tujuan tersebut bisa terwujud, (4)

menentukan personel-personel yang tepat untuk diberi kewenangan dan kesempatan untuk melaksanakan tugas-tugas demi mewujudkan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, (5) menentukan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk mewujudkan tujuan tersebut, dan (6) menentukan skop atau jangkauan perencanaan itu, yaitu: jangka panjang, menengah dan pendek.

Hasil wawancara yang kami laksanakan pada tanggal 12 Mei 2014, 19 Mei 2014, 21-23 Mei 2014, 3 Juni 2014, dan 14 Juli 2014 dengan 6 orang informan, yang terdiri dari 1 orang kepala sekolah, 2 orang wakil kepala sekolah, 3 orang guru, tentang perencanaan layanan administrasi yang dibuat oleh kepala sekolah SMP Santu Petrus, menunjukkan bahwa kepala sekolah: (1) ada melakukan suatu kajian atau analisis SWOT dan *Need Assessment* yang memadai, (2) melibatkan personel-personel tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang diberi kewenangan dan kesempatan untuk melaksanakan tugas-tugas layanan administrasi yang sesuai dengan tingkat tanggung jawab yang diembannya, (3) menentukan dan merumuskan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai secara jelas, rinci, operasional dan realistis, (4) menentukan program kerja atau kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan supaya tujuan tersebut bisa terwujud, (5) menentukan personel-personel yang tepat untuk diberi kewenangan dan kesempatan untuk melaksanakan tugas-tugas demi terwujudnya tujuan yang ingin dicapai, (6) menentukan sarana prasarana yang diperlukan untuk mewujudkan tujuan tersebut, (7) menentukan skop atau jangkauan perencanaan yaitu: perencanaan jangka panjang, perencanaan jangka menengah, dan perencanaan jangka pendek.

Pembahasan

A. Perencanaan Layanan Administrasi

Menyusun suatu perencanaan adalah sebuah langkah awal dan hakiki bagi kepala sekolah sebagai administrator dalam menunaikan tugasnya. Disebut langkah awal karena aktivitas penyusunan perencanaan itu dilaksanakan sebelum kegiatan layanan administrasi dilaksanakan. Banghart dan Trull dalam Sarbini dan Lina (2011:15) mengatakan bahwa “perencanaan adalah awal dari semua proses yang rasional, dan mengandung sifat optimisme yang didasarkan atas kepercayaan dapat mengatasi berbagai macam permasalahan”. Penyusunan perencanaan itu juga disebut langkah hakiki karena kegiatan menyusun suatu perencanaan tersebut adalah tugas utama kepala sekolah sebagai administrator. Kotter dalam Hoy dan Miskel (2008:420) mengatakan bahwa “*administrators plan and budget, organize and staff, and control and solve problems*”. Tugas menyusun perencanaan tersebut diamanatkan dengan jelas oleh Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

Perencanaan layanan administrasi tersebut disusun dengan maksud untuk memberikan pedoman atau cara-cara bertindak dalam pelaksanaan layanan administrasi. Menurut Usman dalam Amtu (2011:32): Perencanaan pada hakekatnya adalah proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternatif (pilihan) mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang guna

mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaan, yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan. Lunenburg dan Irby (2006:183) mendefinisikan perencanaan *“defines where the school wants to be in the future and how to get there”*. Menurut Garth N. Jones dalam Sarbini dan Lina (2011:16) *“planning is the process of selecting and developing the best course of action to accomplish an objective”*. Pada hakekatnya perencanaan layanan administrasi adalah sebuah desain tentang keadaan masa depan yang ingin diwujudkan oleh kepala sekolah sebagai administrator dan bagaimana ia harus bertindak untuk mewujudkan keadaan tersebut melalui kegiatan-kegiatan layanan administrasi.

Di dalam proses penyusunan perencanaan layanan administrasi yang dilaksanakan oleh kepala sekolah sebagai administrator, temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah melibatkan dewan guru, melakukan suatu kajian atau analisis SWOT dan *Need Assessment*, menentukan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, menyusun program kerja untuk mewujudkan tujuan dan sasaran tersebut, dan merencanakan personel-personel yang tepat.

1. Melibatkan Dewan Guru

Bahwa kepala sekolah tidak bisa bekerja sendiri bukanlah suatu ungkapan yang menunjukkan kelemahan kepala sekolah, tetapi kepala sekolah memang tidak bisa bekerja sendiri mengurus semua kegiatan layanan administrasi yang ada di sekolah yang dipimpinnya. Lunenburg dan Irby (2006:184) mengatakan *“The principals cannot do all of the work in school alone”*. Sekolah adalah sebuah lembaga pendidikan yang terdiri atas berbagai unsur, seperti dewan guru, yayasan, komite sekolah, dan orang tua siswa. Semua unsur tersebut, sesuai peran dan porsinya masing-masing, menentukan efektivitas layanan administrasi. Kedua unsur yayasan dan komite sekolah, terutama unsur yayasan, adalah dua unsur lembaga sekolah, khususnya di sekolah-sekolah swasta seperti SMP Santu Petrus Pontianak, memiliki peran yang sangat penting di dalam menentukan kebijaksanaan kepala sekolah. Dewan guru merupakan ujung tombak dari seluruh aktivitas layanan administrasi di sekolah, sebagaimana dikatakan oleh Jones dan Sparks dalam Hadis dan Nurhayati (2010:5) bahwa *“guru merupakan faktor penentu mutu pendidikan”*. Dewan guru mengetahui banyak tentang keadaan dan kebutuhan real di lapangan. Oleh karena itu, dalam proses penyusunan perencanaan layanan administrasi kepala sekolah tidak boleh tidak melibatkan unsur-unsur tersebut di atas, terutama unsur dewan guru, yayasan dan komite sekolah.

Kepala sekolah perlu mengundang unsur-unsur lembaga sekolah tersebut untuk membicarakan proses penyusunan rencana dan apa-apa yang akan direncanakan. Menurut Bryson (2003⁶:56) langkah pertama di dalam suatu proses perencanaan strategis delapan langkah adalah : Memrakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis. Tujuan dari langkah pertama ini adalah kesepakatan dengan orang-orang penting internal lembaga: para pembuat keputusan (*decision makers*) dan para pembentuk opini (*opinion leader*) internal (dan mungkin eksternal) tentang seluruh upaya perencanaan strategis dan langkah

perencanaan yang terpenting”.

2. Membuat Analisis SWOT dan Need Assessment.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah melakukan analisis SWOT dan *Need Assessment* terlebih dahulu sebelum menyusun perencanaan layanan administrasi. Analisis SWOT merupakan suatu proses penilaian secara efektif terhadap *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Treaths*. *Strengths* dan *Weaknesses* adalah gambaran keadaan internal lingkungan sekolah untuk menghadapi keadaan eksternal lingkungan sekolah, yaitu *Opportunities* dan *Treaths*.

Menurut Pfeffer dan Salancik dalam Bryson (2003⁶:62), keadaan internal lingkungan adalah faktor-faktor yang terkontrol, sedangkan keadaan eksternal lingkungan merupakan faktor-faktor yang tidak terkontrol. Untuk mengidentifikasi, menilai dan merespon secara efektif terhadap keadaan lingkungan, baik internal maupun eksternal, terlebih keadaan lingkungan eksternal yang tidak terkontrol, kepala sekolah melakukan analisis SWOT terlebih dahulu sebelum menyusun perencanaan layanan administrasi. Tujuannya, sebagaimana dikatakan oleh Bryson (2003⁶:137), adalah untuk “menyediakan informasi tentang kekuatan dan kelemahan *internal* organisasi sehubungan dengan peluang dan ancaman *ekternal* yang dihadapi”.

Kegiatan layanan administrasi pada hakekatnya berorientasi pada kebutuhan siswa (*need of learners*), dan tentunya juga pada kebutuhan masyarakat pelanggan (*need of society*). Untuk mendapatkan gambaran yang memadai tentang kebutuhan-kebutuhan siswa, dan masyarakat pelanggan tersebut kepala sekolah melakukan pengkajian kebutuhan atau *Need Assessment*. *Need Assessment* merupakan suatu prosedur pengkajian untuk menilai dan mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan siswa dan masyarakat guna mengambil keputusan yang efektif dalam rangka pengembangan suatu kurikulum. Menurut Shermis dan Di Vesta (2011:2) *Need Assessment* merupakan “*a set of procedures designed to provide in-formation about students’ development, growth, and achievement as compared with a standard*”. Penilaian adalah seperangkat prosedur yang dirancang untuk memberikan informasi tentang pembangunan, pertumbuhan siswa, dan prestasi dibandingkan dengan standar.

Menurut Lunenburg dan Irby (2006:80) *Need Assessment* dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti wawancara atau penelusuran minat siswa, wawancara dengan orang tua untuk menggali persepsi mereka tentang perkembangan anak-anak mereka dan apa yang dapat dilakukan bersama orang tua dalam proses belajar, menganalisis dokumen-dokumen kurikulum, mengamati kinerja mereka, rapat dewan guru untuk membahas kebutuhan-kebutuhan kurikulum. Temuan penelitian menunjukkan bahwa *Need Assessment* dilaksanakan oleh kepala sekolah dalam rapat rutin dewan guru untuk membahas kebutuhan-kebutuhan kurikulum berdasarkan catatan-catatan pribadi guru terhadap kebutuhan-kebutuhan guru, siswa dan orang tua di dalam pelayanan administrasi selama

tahun pelajaran berjalan. Catatan-catatan pribadi tersebut meliputi hal-hal yang kurang tertangani dalam pengurusan administrasi atau yang dapat memudahkan untuk pendokumentasian data dan lainnya, seperti pencatatan siswa peserta ekskur, pencatatan siswa yang melanggar peraturan, penyusunan siswa dalam pembagian kelas, pendokumenan prestasi-prestasi siswa di berbagai bidang, serta pendokumenan kegiatan siswa di dalam sekolah.

3. Merumuskan Tujuan dan Sasaran

Setiap perencanaan senantiasa memiliki suatu tujuan yang perlu dirumuskan secara jelas, terukur, dapat dicapai dan realistik. Menurut Weiss dan Wysocki dalam Amtu (2011:31) “perencanaan melibatkan suatu penetapan tujuan yang jelas dan tepat”. Tujuan, menurut Lunenburg dan Irby (2006:36) “*are the outcomes that the school tries to accomplish and are aligned th e vision and mission*”. Supaya tujuan dapat berfungsi efektif dalam memberikan arah dan cara mewujudkan tujuan tersebut maka tujuan perlu dirumuskan secara jelas. Prinsip yang biasanya digunakan dalam merumuskan tujuan adalah SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Timely*). *Specific* artinya tujuan harus jelas, rinci dan tidak memiliki arti ganda. *Measurable* artinya tujuan harus terukur, memiliki kriteria yang jelas. *Attainable* artinya tujuan harus dapat dicapai, penting dicapai dan memiliki cara untuk mencapainya. *Realistic* artinya tujuan harus nyata, dapat diamati dan sesuai dengan kemampuan yang nyata-nyata dimiliki. *Timely* artinya tu-juan harus memiliki skope atau jangkau waktu yang mencukupi. Menurut Lunenburg dan Irby (2006:38-39) kriteria untuk tujuan-tujuan yang efektif adalah tujuan harus dirumuskan secara jelas dan sepsifik, mempunyai batasan waktu, dibatasi pada 4 tujuan kunci (*professional skill goals, prob-lem solving goals, innovative goals, personal development goals*), menan-tang tapi realistik, dan berkaitan dengan *rewards*.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah merumus-kan tujuan perencanaan layanan pendidikan dengan jelas, rinci, operasi-onal, dan realistik. Jelas artinya tujuan dan sasaran dirumuskan sesuai dengan masing-masing tujuan kegiatan yang telah direncanakan. Rinci ar-tinya tujuan dan sasaran dirumuskan secara detail merumuskan setiap bagian yang dalam suatu kegiatan yang direncanakan. Operasional artinya tujuan dan sasaran dirumuskan sesuai dengan kebutuhan dari suatu kegiat-an yang direncanakan. Realistik artinya tujuan dan sasaran dirumuskan sesuai hal-hal yang nyata dihadapi oleh siswa, orang tua, dan guru. Dan memiliki barasan waktu yang durasinya disesuaikan dengan masa jabatan kepala sekolah per satu periode.

4. Menyusun Program Kerja

Pada hakekatnya perencanaan adalah suatu cita-cita yang didesain melalui suatu keputusan untuk merumuskan apa yang akan dilaksanakan ke depan untuk mewujudkan cita-cita tersebut. Menurut Siagian (2011:90) “rencana adalah suatu keputusan yang menentukan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan dalam rangka usaha pencapaian tujuan”. Temuan penelitian menunjukkan bahwa setelah

merumuskan tujuan yang ingin dicapai, selanjutnya kepala sekolah menentukan kegiatan-kegiatan atau program kerja yang harus dilaksanakannya untuk mewujudkan tujuan tersebut.

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Bab I Pasal 1 butir 9, menghendaki bahwa standar pengelolaan perencanaan pada tingkat satuan pendidikan kabupaten/kota, provinsi atau nasional adalah Standar Nasional Pendidikan (SNP). Oleh karena itu, dalam merumuskan rencana kegiatan atau program kerja, kepala sekolah berpatokan pada Standar Nasional Pendidikan (SNP) tersebut, yaitu 8 Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan Standar Pelayanan Minimum (SPM) yang digariskan oleh pemerintah. Rencana kegiatan atau program kerja disusun sesuai dengan 8 Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan dengan memenuhi Standar Pelayanan Minimum (SPM), disertai dengan strategi-strategi pelaksanaan masing-masing program, dan dituangkan dalam suatu dokumen yang dinamai Rencana Pengembangan Sekolah (RPS), lihat Lampiran 7.

5. Merencanakan Personel

Personel-personel merupakan unsur terpenting dalam suatu lembaga, tidak terkecuali dalam lembaga pendidikan, karena segala sumber daya lainnya hanya dapat memberikan manfaat bagi suatu lembaga jikalau personel-personel yang ada di dalam lembaga tersebut merupakan personel-personel pembangun dan bukan perusak bagi lembaga tersebut. Definisi ini penting diperhatikan oleh kepala sekolah. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah sangat menyadari bahwa efektivitas layanan administrasi sangat bergantung pada kualitas personel-personel yang diberi kewenangan untuk mengemban tugas layanan administrasi. Oleh karena itu kepala sekolah merencanakan dengan baik personel-personel yang akan diberi kewenangan dan tanggung jawab untuk melaksanakan tugas layanan administrasi demi mewujudkan tujuan yang ingin dicapai.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah dalam proses penyusunan perencanaan personel mempertimbangkan kompetensi dan karakter personal yang sesuai dengan tuntutan visi-misi, yaitu: kasih sejati, beriman yang bersumber pada kehadiran Allah, khususnya melalui Ekaristi bagi yang beragama Katolik, kompeten dan profesional dengan sikap mandiri dan tangguh dalam hidup bermasyarakat sesuai dengan tahap pendidikannya, dan menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan yang perlu untuk hidup bermasyarakat dan mempersatukan semua golongan. Perencanaan personel, menurut Sikula dalam Pidarta (2011:116), mencakup jumlah personel dan jenis ketrampilan atau keahlian personel yang akan ditempatkan pada pekerjaan yang tepat, pada waktu tertentu. Menurut Rebores (2011:49) kepala sekolah perlu memastikan “... *the right number of people, with the right skills, in the right place, and at the right time and that these people are capable of effectively carrying out those tasks that will aid the organization in achieving its objective*”.

Menurut Fathoni (2009:100) perencanaan personel “perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang sumber daya yang sudah terdapat dalam organisasi”. Temuan penelitian menunjukkan bahwa Kepala sekolah

mempertimbangkan personel-personel yang akan diberi kewenangan untuk melaksanakan tugas layanan administrasi berdasarkan hasil analisis terhadap data-data personel-personel yang diinventarisasi, dan telah terdokumentasikan, dari catatan-catatan hasil pengamatan dan supervisi sepanjang tahun-tahun pelajaran sebelumnya. Inventaris data personel-personel tersebut menyangkut, antara lain: (a) jumlah tenaga kerja yang ada, (b) berbagai kualifikasinya, (c) masa kerja masing-masing, (d) pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki baik karena pendidikan formal maupun program pelatihan yang pernah diikuti, (e) bahan yang masih perlu dikembangkan, dan (f) minat pekerjaan yang bersangkutan terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaannya sekarang.

B. Membuat Pelaksanaan Perencanaan Layanan Administrasi

Temuan penelitian menunjukkan bahwa perencanaan layanan administrasi yang telah disusun tersebut dilaksanakan secara konsisten oleh kepala sekolah bersama dewan guru. Sama seperti di dalam proses penyusunan perencanaan layanan administrasi, di dalam pelaksanaan perencanaan layanan administrasi itu pun kepala sekolah tidak bekerja sendirian. Sejatinya, peran kepala sekolah bukan untuk mengerjakan semua tugas layanan administrasi tersebut seorang diri, akan tetapi kepala sekolah bertanggungjawab terhadap kelancaran aktivitas-aktivitas layanan administrasi. Purwanto (2012:106) mengatakan bahwa “kepala sekolah sebagai administrator pendidikan bertanggungjawab terhadap kelancaran pelaksanaan dan pengajaran di sekolahnya”. Demi tanggungjawab tersebut kepala sekolah mengaplikasikan perannya sebagai administrator, yaitu mengkoordinasi dan mengelola personel-personel yang dimilikinya. Demi tanggungjawab tersebut kepala sekolah bekerja bersama dengan semua unsur yang ada di sekolahnya. Menurut Lunenburg dan Irby (2006:184) *“The principal’s role has been defined as getting things done by working with all stakeholders in a professional learning community”*.

Ditunjukkan oleh hasil penelitian bahwa pelaksanaan perencanaan tersebut dilakukan secara konsisten oleh kepala sekolah dan dewan guru. Konsistensi dalam pelaksanaan perencanaan tersebut berkaitan erat dengan sikap disiplin yang dihayati kepala sekolah dan dewan guru. Menurut Fathoni (2009:172) “kedisiplinan merupakan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal”. Bush dan Coleman (2012:154-155), merangkum literatur penelitian British, menunjukkan 11 faktor kunci yang mempengaruhi efektivitas sekolah, dua di antaranya adalah (a) kepemimpinan profesional yang tegas, dan (b) disiplin.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa ada program yang pelaksanaannya tidak sesuai waktu yang telah ditetapkan, dengan kata lain ada program yang terlambat pelaksanaannya. Keterlambatan ini tidak ada kaitannya dengan konsisten atau tidak konsistennya kepala sekolah dan para anggotanya dalam melaksanakan tugas layanan administrasi, namun terkait erat dengan keterlambatan dari pihak orang tua siswa dalam melengkapi data yang dibutuhkan.

C. Evaluasi Terhadap Perencanaan Layanan Administrasi

Tidak jarang terjadi bahwa dalam upaya mewujudkan cita-cita atau tujuannya suatu lembaga mendapati jurang pemisah antara tujuan yang ingin dicapainya dan hasil yang secara nyata dicapainya. Maka, untuk memastikan apakah pelaksanaan perencanaan layanan administrasi yang dilakukan berjalan semestinya dan mencapai hasil sebagaimana yang diharapkan, tugas terakhir dari kepala sekolah sebagai administrator adalah melaksanakan evaluasi terhadap pelaksanaan perencanaan layanan administrasi tersebut. Menurut Siagian (2011:117) evaluasi atau penilaian “adalah fungsi organis administrasi dan manajemen yang terakhir. Definisinya adalah suatu proses pengukuran dan perbandingan hasil-hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai”. Stufflebeam, dkk dalam Sarbini dan Lina (2011:233), mendefinisikan evaluasi sebagai “*the process of delineating, obtaining, dan providing useful information for judging decision alternative*” (evaluasi merupakan proses menggambarkan, memperoleh, dan menyajikan informasi yang berguna untuk merumuskan suatu alternatif keputusan).

Karena itu frekuensi kegiatan evaluasi tersebut sangat bermanfaat. Lunenburg dan Irby (2006:106), ketika membicarakan frekuensi *monitoring* dan *assessment*, menilai bahwa frekuensi kegiatan evaluasi sebagai kunci dari efektivitas sekolah, sebagaimana dikatakannya “*that is why a key correlate of effective school is frequent monitoring and assessment*”. Supervisi adalah “serangkaian usaha pemberian bantuan kepada guru dalam bentuk layanan profesional yang diberikan oleh supervisor (kepala sekolah, pemilik sekolah dan pembina lainnya) guna meningkatkan mutu pro-ses dan hasil belajar mengajar” (Muslim, 2009:41). Menurut Purwanto (2010:76) “supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif”. Clarence Karier dalam Sergiovanni (1982:2) mendefinisikan supervisi sebagai “*the direction and critical evaluation of instruction*” (bimbingan dan penilaian kritis terhadap pengajaran). Karena itu kegiatan supervisi yang dilaksanakan oleh kepala sekolah sebagai administrator dalam konteks evaluasi itu dimaksudkan untuk memberikan pembinaan terhadap para personel di lapangan guna mengembangkan situasi layanan administrasi yang lebih baik. Muriel Crosby dalam Herabudin (2009:226) mengatakan bahwa tujuan supervisi pendidikan adalah “membina dan melatih para guru agar lebih maju dan mandiri dalam mengembangkan wawasan dan profesionalitasnya, sehingga melaksanakan tugasnya sebagai guru dengan baik”.

“Mengukur dan melihat hasil-hasil itu merupakan langkah yang perlu untuk menilai prestasi organisasi dan menentukan kemampuan manajemen dalam melaksanakan tugasnya” (Nawawi, 2009:162). Untuk pekerjaan ini kepala sekolah sebagai administrator melakukan monitoring. Lunenburg dan Irby (2006:184,106)

mengatakan: *when principals compare expected result with actual results, and take the necessary corrective action, they are performing the monitoring function... Monitoring is critical if schools are goin to have success with all thier students, because monitoring is the feedback loop that determines the effectiveness of instruction. (Ketika kepala sekolah membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil aktual, dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan, mereka melakukan fungsi pengawasan... Monitor-ing sangat penting jika sekolah ingin semua siswanya suskses, karena monitoring adalah umpan balik yang menentukan efek-tivitas pengajaran).*

Ditunjukkan pula dalam temuan penelitian bahwa hasil evaluasi dimanfaatkan oleh kepala sekolah sebagai referensi untuk segera melakukan tindakan-tindakan perbaikan, koreksi, promosi atau bahkan demosi. Di atas telah dijelaskan bahwa evaluasi mempersembahkan banyak manfaat bagi kepala sekolah dalam proses pelaksanaan layanan administrasi, salah satu manfaatnya adalah untuk menentukan nasib dewan guru. Ada baiknya mengutip kembali pernyataan Rebore (2011:203) bahwa *“evaluation helps to determine if an employee should be retained in the school district and, if so, how large a salary increase he or she should be given. Evaluation helps to determine the placement, transer, or promotion of an employee”* (evaluasi membantu untuk menentukan apakah seorang karyawan harus dipertahankan di sekolah di tingkat kabupaten dan, jika demikian, berapa besar kenaikan gaji dia harus dibe-rikan. Evaluasi membantu untuk menentukan penempatan, transer, atau pro-mosi pegawai)

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil temuan dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa peran kepala sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan efektivitas layanan administrasi di SMP Santu Petrus adalah sebagai berikut: 1.) Kepala sekolah SMP Santu Petrus Pontianak sebagai administrator telah menyusun perencanaan layanan administrasi. Dalam proses penyusunan perencanaan layanan administrasi tersebut, kepala sekolah melibatkan unsur-unsur sekolah, melakukan analisis SWOT dan *Need Assessment*, 2.) Kepala sekolah SMP Santu Petrus Pontianak sebagai administrator telah melaksanakan secara konsisten perencanaan layanan administasi yang telah disusun. 3.) Kepala sekolah SMP Santu Petrus Pontianak sebagai administrator telah melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan perencanaan administrasi. Evaluasi terhadap pelaksanaan perencanaan administrasi dilakukan melalui rapat dewan guru yang diadakan sepanjang tahun pelajaran, baik pada akhir kegiatan maupun pada saat kegiatan layanan administrasi. 4.) Dalam proses pelaksanaan dari ketiga peran utama tersebut, kepala sekolah sebagai administrator menemukan sejumlah faktor penghambat dan pendukung.

Saran-Saran

Demi optimalisasi upaya peningkatan layanan administrasi, berikut ini kami ajukan beberapa saran yang dapat dipertimbangkan: 1.) Bagi kepala sekolah SMP. Disarankan dalam seluruh proses penyusunan perencanaan layanan administrasi supaya lebih melibatkan semua unsur sekolah, terutama dewan guru, dalam kegiatan analisis SWOT dan analisis kebutuhan atau *needs assessment* perlu ditingkatkan. Dalam pelaksanaan layanan administrasi, supaya kompetensi pedagogik para personel juga perlu mendapat perhatian khusus untuk ditingkatkan. Peningkatan kompetensi pedagogik para personel ini dapat dilakukan, misalnya, dengan menambah frekuensi kegiatan IHT. 2.) Bagi dewan guru Disarankan dalam menyusun perencanaan layanan administrasi, dewan guru giat mengembangkan ide-ide kreatif yang bermanfaat bagi peningkatan kualitas dan efektivitas layanan administrasi, secara berkelanjutan. 3.) Untuk Yayasan Disarankan dalam pelaksanaan layanan administrasi di lapangan, yayasan semakin mengembangkan sikap peka dan tanggap terhadap kebutuhan-kebutuhan operasional di lapangan, dan semakin tergerak untuk menyediakan sarana-prasarana yang dibutuhkan di lapangan agar dapat meningkatkan efektivitas layanan administrasi

DAFTAR PUSTAKA

- Amtu, O. (2011). *Manajemen pendidikan Di Era Otonomi Daerah, Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Alfabeta.
- Basrowi dan Suwandi (2009). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jarkta: Rineka Cipta.
- Bryson, John M. (2003⁶). *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bush, T dan Coleman, M. (2012). *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan: Panduan Lengkap Kurikulum Dunia Pendidikan Modern*, Banguntapan, Yogyakarta: Ircisod.
- Denzin, Norman K., dan Lincoln, Yvonna S. (2009). *Handbook of Qualitative Research*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fathoni, Abdurrahmat. (2009). *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Asdi mahasatya.
- Hadis, A dan Nurhayati, B. (2010). *Manajemen Mutu Pendidikan*, Cetakan Kesatu, Bandung: Alfabeta.
- Herabudin. (2009). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Hoy, Wayne K. & Miskel, Cecil G. (2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. Mc. Graw Hill.

- Lunenburg, Fred C. dan Irby, Beverly J. (2006). *The Principalship: Vision To Action*, Wadsworth: Cengage Learning.
- Mulyasa, E. (2011). *Menjadi Kepala ASekolah Profesional*. Bandung: Rosda.
- Muslim, S.B. (2009). *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesional Guru*, Bandung: Alfabeta.
- Pidarta, Made. (2011). *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Edisi Revisi, Jakarta: Rineka Cipta.
- Purwanto, M. Ngalim (2012). *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Rosda.
- Rebore, Ronald W. (2011:7). *Human Resources Administration in Education: A Management Approach*, New Jersey 08458: Pearson Education, Inc.
- Sarbini dan Lina, Neneng. (2011). *Perencanaan Pendidikan*, Bandung: CV Pustaka Setia.
- Sergiovanni, T.J. (1982). *Supervision of Teaching*, Prepared by the ASCD Yearbook Commitee.
- Shermis, Mark D. dan Di Vesta, Francis J. (2011). *Assessment In Action*, Lanham : Rowman & Littlefield Publishers, Inc, e-book
- Siagian, Sondang P. (2011). *Filsafat Administrasi (Edisi Revisi)*. Bandung: Bumi Aksana.
- Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif (Dilengkapi contoh proposal dan laporan penelitian)*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Suhardan, H. Dadang, Ridwan, dan Enas. (2012). *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.